

# تحدي المحافظة على المواهب : كيف نستطيع الاحتفاظ بالمواهب الإماراتية في القطاع الخاص؟

بي دبليو سي الشرق الأوسط - استطلاع التوطين للعام 2023

# النتائج الرئيسية

62%

من الخريجين الإماراتيين المشاركين في الاستطلاع يعتقدون أن الحصول على وظيفة في القطاع الخاص لا يزال أكثر صعوبة

20%

من المواطنين المشاركين في الاستطلاع والعاملين في القطاع الخاص في دولة الإمارات أقل رضاً عن حزم المزايا والتعويضات مقارنةً بنظرائهم في القطاع العام

75K

تخطط دولة الإمارات لتوظيف ٧٥ ألف مواطن في القطاع الخاص بحلول عام ٢٠٢٦

500

مواطن من القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات، بالإضافة إلى خريجين جدد، شاركوا في الاستطلاع

59%

من المواطنين المشاركين في الاستطلاع  
والعاملين في القطاع الخاص في دولة  
الإمارات يعتقدون أن التطور الوظيفي  
والمزايا والتعويضات لها تأثير كبير على  
اختيارهم للوظائف

2 in 3


مواطنين إماراتيين شملهم الاستطلاع من  
العاملين في القطاع الخاص في دولة الإمارات  
يفكرون في الانتقال للعمل في القطاع العام

50%

من المواطنين المشاركين في الاستطلاع  
والعاملين في القطاع الخاص يواجهون  
تحديات تحقيق التوازن بين الحياة  
الشخصية والعملية

69%

من الخريجين الإماراتيين المشاركين في  
الاستطلاع يعتبرون أن وظائف القطاع  
الخاص في دولة الإمارات أقل استقراراً  
مقارنةً بوظائف القطاع العام



بالرغم من ازدياد الاهتمام بالعمل في القطاع  
الخاص في دولة الإمارات، يظل القطاع ليس جذاباً  
بالقدر الكافي

تدعو دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تعزيز التحاق المواطنين بالعمل في القطاع الخاص ، حيث جعلت هذا الهدف من الأهداف الرئيسية لرؤية "نحن الإمارات ٢٠٣١" <sup>١</sup>. ويندرج ذلك هذا الهدف ضمن الخطة الوطنية التي تنتهجها دولة الإمارات لاستكمال مسيرتها التنموية خلال الأعوام العشرة المقبلة، في ظل السعي إلى مضاعفة الناتج المحلي الإجمالي من ١,٤٩ تريليون درهم إماراتي إلى ٣ تريليون درهم إماراتي، ويلعب القطاع الخاص دور رئيسي في تحقيق هذا الهدف، من خلال توظيف المواطنين في القطاع الخاص للوصول إلى مستوى النمو المخطط له وضمان الاستدامة المستقبلية.

إن المبادرات التي أطلقتها الحكومة بهدف تحديث البنية التحتية التعليمية، بالإضافة إلى نسب التوطين المخصصة لتحفيز القطاع الخاص على توظيف المواهب الوطنية، دفعت بأصحاب العمل إلى ابتكار العديد من البرامج لاستقطاب المهارات من بين الإماراتيين وتطويرها في معظم القطاعات. وتهدف هذه الخطوات إلى استقطاب ٧٥,٠٠٠ مواطن خلال السنوات الخمس المقبلة - أي بزيادة ٢٪ سنوياً للوظائف المهنية في مؤسسات القطاع الخاص التي تضم أكثر من ٥٠ موظفاً، ومعدل زيادة إجمالية بنسبة ١٠٪ بحلول العام ٢٠٢٦ <sup>٢</sup>.

كن يشير **استطلاع التوطين للعام ٢٠٢٣ الذي أجرته شركة بي دبليو سي الشرق الأوسط** للمرة الأولى إلى أنه على الرغم من أن الاهتمام بالتوظيف في القطاع الخاص بدأ بالازدياد عند الشباب، إلا أن المواطنين لا يبدوون بالغ اهتمامهم بذلك؛ حيث يفكر حوالي ثلثي العاملين حالياً في الشركات الخاصة في العودة للعمل في القطاع العام. وشمل الاستطلاع ٥٠٠ مواطن يعملون في كلا القطاعين، إلى جانب الخريجين الجدد الذين سيدخلون سوق العمل.

كما تشير نتائج الاستطلاع أنه على الرغم من أن الجهود التي تُبذل لاستقطاب الإماراتيين إلى القطاع الخاص أثبتت فعاليتها بشكل متزايد، إلا أنها لا تحقق التوقعات طويلة الأمد وخبرة العمل التي يطمح إليها هؤلاء الموظفين. إذا لم تبذل الشركات مزيداً من الجهود للإحتفاظ بالمواهب الوطنية من خلال الاستثمار المستهدف، قد تعجز برامج التوظيف عن تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في دولة الإمارات أو المنافع التجارية الملموسة على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه، سيكون أصحاب العمل عرضة للغرامات التي تفرضها الحكومة نتيجة عدم توظيف العدد المطلوب من الإماراتيين.



ان لم تبذل الشركات مزيداً من الجهود لتعزيز  
المحافظة على المواهب الوطنية، قد لا تتمكن دولة  
الإمارات من تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة

# الدافع إلى التغيير

لا يزال اقتصاد دولة الإمارات يعتمد إلى يومنا هذا على العمالة الوافدة التي تشكل 89% من نسبة السكان و92% من إجمالي القوى العاملة.<sup>٣</sup> ويتجلى عدم التوازن بشكل واضح في القطاع الخاص تحديداً، حيث لا يمثل المواطنون حالياً سوى 4% من إجمالي الموظفين.<sup>٥</sup>

لطالما كان القطاع العام مكان العمل المفضل للمواطنين، بسبب المكانة والقيم المتوائمة التي يتمتع بها الموظف، إضافة إلى النظرة بأن الوظائف في القطاع العام مجزية وذات أجر جيد، وتتميز بالمرونة في العمل. وقد أدت هذه العوامل الجاذبة، إلى جانب اتساع فجوات المهارات المرتبطة بفرص القطاع الخاص، إلى استمرار توافد المواطنين للعمل في القطاع العام.

مع ذلك، وفي ظل التوقعات بأن يشهد اقتصاد دولة الإمارات نمواً وتنوعاً خلال السنوات القليلة المقبلة، فإن هذا الاعتماد المفرط على الحكومة بصفقتها رب العمل الأساسي للمواطنين ليس مستداماً على المدى الطويل. ويمثل الشباب اليوم الذين لا تتجاوز أعمارهم 30 عاماً أكثر من 40% من إجمالي السكان في دولة الإمارات،<sup>٦</sup> ما يذكي الحاجة إلى ضمان وجود المواطنين بشكل قوي في جميع القطاعات الاستراتيجية في حال أردنا أن تحقق قطاعات النمو ازدهاراً وأن تبقى مستويات التوظيف مرتفعة.

ومن الناحية الاستراتيجية، ثمة حاجة أيضاً إلى الاستثمار في المهارات المستقبلية لإعداد الشباب الإماراتيين لمستقبل العمل، وتنمية الجيل التالي من القادة الذين يمكنهم قيادة دفة تحول دولة الإمارات نحو الاقتصاد الأخضر الرقمي القائم على المعرفة.

سبق للحكومة أن بدأت بتنفيذ خطط طموحة لتسريع وتيرة النمو الاقتصادي عبر الاستثمار في تطوير رأس المال البشري. ويتعين على القطاع الخاص الآن أن يؤدي دوره الاستباقي في استحداث فرص عمل إضافية للمساعدة في تحقيق هذه الرؤية. ونظراً إلى أن مجموعة المواهب الوطنية متواضعة من حيث العدد، هناك دافع تنافسي للعمل على تطوير هذه المواهب. "لقد حان الوقت كي يبذل أصحاب العمل في القطاع الخاص كل ما بوسعهم، ليس من أجل استقطاب المواهب الوطنية فحسب بل أيضاً للاحتفاظ بها وترسيخها وتنميتها في ظلّ ازدياد المنافسة".

36%

نسبة زيادة عدد المواطنين العاملين في القطاع الخاص في دولة الإمارات بين العامين 2022 و2023<sup>٦</sup>

75k

عدد المواطنين المستهدف توظيفهم في القطاع الخاص في دولة الإمارات بحلول 2026

10%

معدل توطين الوظائف المستهدف في القطاع الخاص في دولة الإمارات بحلول 2026 (حوالي 4% في 2021، إلى جانب معدل مستهدف مرحلي بنسبة 6% للعام 2024)

# تعزير التوطين على نطاق واسع

يتزايد عدد البلدان في دول مجلس التعاون الخليجي وخارجها التي تتبنى مبادرات التوطين على نطاق واسع، بهدف تعزير مشاركة المواطنين في سوق العمل، لا سيما في القطاع الخاص. أما في منطقة الخليج العربي على وجه الخصوص، فتصبح الحاجة إلى التوطين أكثر إلحاحاً بسبب الاعتماد التقليدي المفرط على العمالة الوافدة. وتشمل التدابير الفاعلة في هذا السياق ما يلي:



## صقل وإعادة تشكيل مهارات القوى العاملة القائمة لتحسين القدرات الوطنية

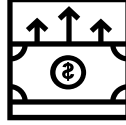
برامج صقل المهارات الخاصة بالقطاعات وعلى نطاق الاقتصاد ككل؛ وبرامج إعادة تشكيل المهارات؛ وبرنامج تحويل المسار المهني؛ وبرامج تنمية القيادة؛ وبرامج الإعادة المستهدفة لمعالجة عدم التطابق على مستوى المهارات، وتزويد القوى العاملة الوطنية بالمهارات اللازمة للتكيف والاستعداد لمستقبل العمل. وتدعم هذه البرامج المواطنين في الانتقال من الأدوار المتكررة إلى أدوار مرنة، وتطوير مجموعة من المواهب القيادية.



## سياسات متعددة وأنظمة مستهدفة لتعزيز التوطين

وحدات استشراف المستقبل على مستوى سوق العمل ومجالس التوطين الخاصة بالقطاعات لزيادة تنافسية الموارد البشرية الوطنية؛ وآليات منح المكافآت وفرض العقوبات، مثل الحوافز، والنسب، والرسوم لمراقبة التقدم المحرز على مستوى جهود التوطين وتعزيز المساءلة؛ وتطوير أطر المهارات على مستوى القطاع لتوجيه مساعي التوظيف وصقل المهارات.





## استثمارات مخصصة لتعزيز فرص العمل وربط أصحاب المصلحة مع سوق العمل

الاستثمار في القطاعات المحلية ودعم مقدّمي الخدمة المحليين من خلال حاضنات ومسرعات الأعمال لخلق فرص عمل جديدة للمواطنين؛ وإنشاء برامج تعزيز القيمة الوطنية المضافة التي تعطي الأفضلية لمقدمي الخدمات ذوي النسب العالية في التوطين؛ وإنشاء صناديق الأثر الاجتماعي لمكافحة المؤسسات الخاصة بناءً على النتائج الاجتماعية المستهدفة؛ ومنصات التوظيف لإنشاء حلقة وصل بين أصحاب العمل في القطاع الخاص والمواطنين الباحثين عن وظائف.



## حوافز لأرباب العمل والمواطنين للمشاركة في مبادرة التوطين

الإعانات المخصصة للتعين، والتدريب، والاستبقاء لتحفيز مؤسسات القطاع الخاص على توظيف المواطنين، وتطوير مهاراتهم، والمحافظة عليهم؛ ودعم المواطنين عبر برنامج دعم الرواتب، ووضع خطط للمخصّصات والمزايا.



## تطوير يستهدف الشباب لتشكيل مجموعة من المواهب الوطنية من أجل المستقبل

برامج العمل والدراسة، والتدريب، وبرامج المنح الدراسية والرعاية لتعزيز مجموعة من المواطنين الجاهزين لملء الأدوار في القطاع الخاص؛ إضافة إلى أهمية إقامة الشراكات مع المؤسسات التعليمية، وكذلك البرامج التعليمية الخاصة بالقطاعات لتقديم الاستشارة إلى الطلاب حول المهارات والمسارات المهنية المستقبلية.

ليس هناك نهج واحد يناسب جميع الحالات لتعزيز التوطين. لكن من المرجح أن تعتمد كل دولة على تصميم نهج العمل الخاص بها بحسب الخصائص الديموغرافية، وظروف السوق والقطاعات المستهدفة الهامة، من ضمن عوامل أخرى. ومن المنطقي أن ينظر أصحاب المصلحة في سوق العمل في جميع الخيارات، نظراً إلى الكمّ الهائل من حالات الاستخدام التي تمّ تنفيذها بنجاح على الصعيدين الإقليمي والعالمي.



حان الوقت كي يبذل أصحاب العمل في القطاع  
الخاص كل ما بوسعهم، ليس من أجل استقطاب  
المواهب الوطنية فحسب، بل أيضاً للمحافظة عليها  
وترسيخها وتنميتها في ظلّ ازدياد زخم المنافسة



# تسخير الاهتمام المتزايد للخريجين بالعمل في القطاع الخاص

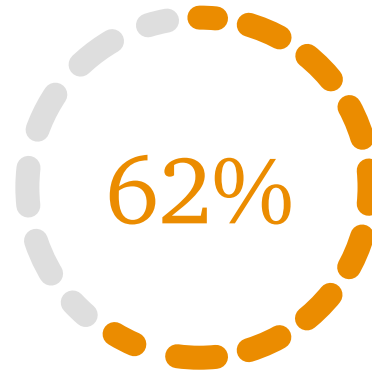
على الرغم من تطلُّع الخريجين الإماراتيين إلى العمل في القطاع الخاص، يواجه الكثير منهم عوائق تحول دون انضمامهم إلى هذا القطاع. ويشعر حوالي ثلثي الخريجين أن الحصول على وظيفة في القطاع الخاص لا يزال أكثر صعوبة (ربما بسبب عدم التطابق المستمر على مستوى المهارات)، وتعتقد نسبة مماثلة أيضاً أن وظائف القطاع الخاص أقل استقراراً مقارنةً بوظائف القطاع العام.

إن تطلُّع الأجيال الجديدة من الإماراتيين أكثر من غيرها إلى السعي وراء فرص العمل في القطاع الخاص يمثّل نقطة انطلاق مشجّعة بالنسبة إلى أصحاب العمل. فقد أفاد نصف الطلاب المشاركين في استطلاع التوطين للعام ٢٠٢٣ أنهم قد ينضمّون إلى القطاع الخاص عند تخرّجهم.

لا تزال التحديات المرتبطة بالحصول على وظيفة في القطاع الخاص قائمة

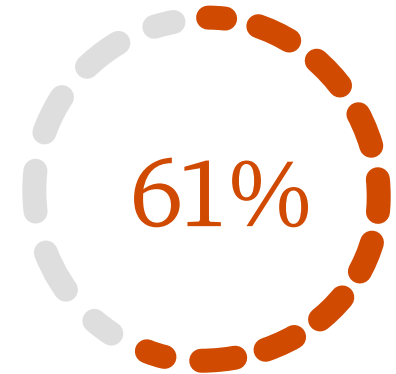


من الخريجين الإماراتيين المشاركين في الاستطلاع يعتبرون أن وظائف القطاع الخاص في دولة الإمارات أقل استقراراً مقارنةً بوظائف القطاع العام



من الخريجين الإماراتيين المشاركين في الاستطلاع يعتقدون أن الحصول على وظيفة في القطاع الخاص لا يزال أكثر صعوبة

على الرغم من التفضيل الواضح للقطاع الخاص



من الخريجين الإماراتيين المشاركين في الاستطلاع يعربون عن اهتمامهم بالالتحاق بالقطاع الخاص

## السؤال الذي يُطرح هنا: ما الذي يدفع الخريجين الإماراتيين إلى التفكير في الانضمام إلى القطاع الخاص؟

يعتقد أكثر من ثلثي الخريجين الإماراتيين بشكل عام أن القطاع الخاص يوفر فرصاً أفضل للتعلّم والتطوير، حيث تبدي الأغلبية العظمى تفضيلها للعمل في بيئة مستقلة تشجّع على الابتكار والإبداع.

يُنح القطاع الخاص الخريجين فرصاً لتنمية مهارات قابلة للتكيف مع متغيرات المستقبل وتحقيق طموحاتهم المهنية على المدى الطويل، فضلاً عن الاستقلالية والقدرة على تضمين مهارات الابتكار والإبداع في العمل. وذكر أكثر من نصف المشاركين في الاستطلاع أن إتقان مهارات المستقبل يُعتبر من الأولويات العالية للتطوير المهني، وتشمل هذه المهارات تحليلات البيانات والتقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي، وعلم الروبوتات، وإترنت الأشياء، وغيرها).

### المهارات الرئيسية التي يرغب الخريجون في تطويرها:

تحليل البيانات والبحوث



التقنيات الناشئة



الإبداع والابتكار



## ٨ خريجين إماراتيين من أصل ١٠

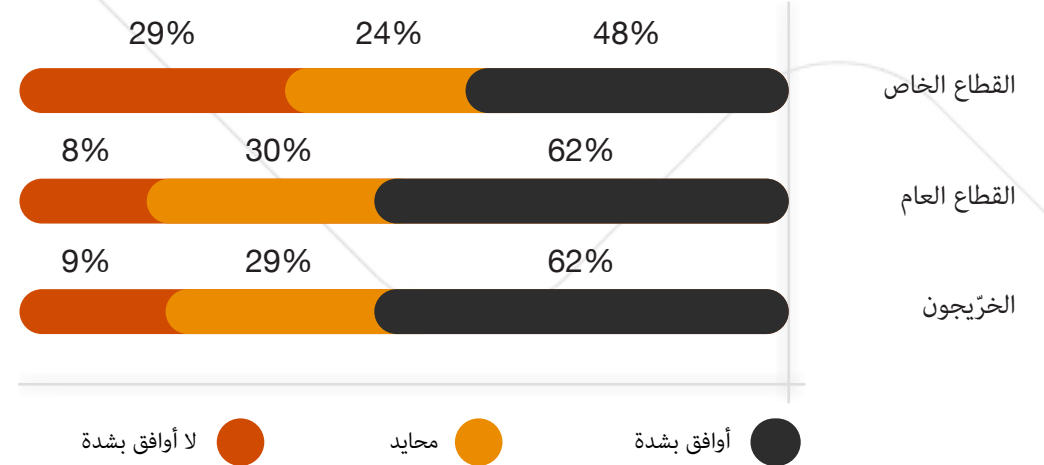
شملهم الاستطلاع أشاروا إلى رغبتهم في تطوير مهاراتهم في ريادة الأعمال وإنشاء شركاتهم الخاصة



أشار ثمانية من كل عشرة خريجين شملهم الاستطلاع إلى رغبتهم في تطوير مهاراتهم في ريادة الأعمال، بهدف العمل يوماً ما لحسابهم الخاص أو إنشاء شركاتهم الخاصة، إضافة إلى تفضيلهم الكبير للعمل في وظائف تتسم بترتيبات وساعات عمل مرنة.

يفضّل حوالي ثلاثة أرباع الخريجين العمل في بيئة ذات طابع دولي تشمل قوى عاملة متنوعة. كما يعمل الخريجون الإماراتيون وفقاً للقيم التي تعمد دولتهم إلى ترسيخها: فقد أعرب أكثر من ثلاثة أرباع الخريجين عن تفضيلهم العمل في مؤسسات تخدم هدفاً أسمى في المجتمع، أكثر من العمل في المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأرباح فحسب. وستمثل مؤسسات القطاع الخاص التي تركز في أجندتها على المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة الملزمة بتعزيز بيئتنا ومجتمعاتنا، مكان العمل الذي يسعى الطلاب إلى العمل فيه.

### يعتقد المشاركون في الاستطلاع أن الحصول على وظيفة في القطاع العام في دولة الإمارات أكثر سهولة مقارنةً بالقطاع الخاص

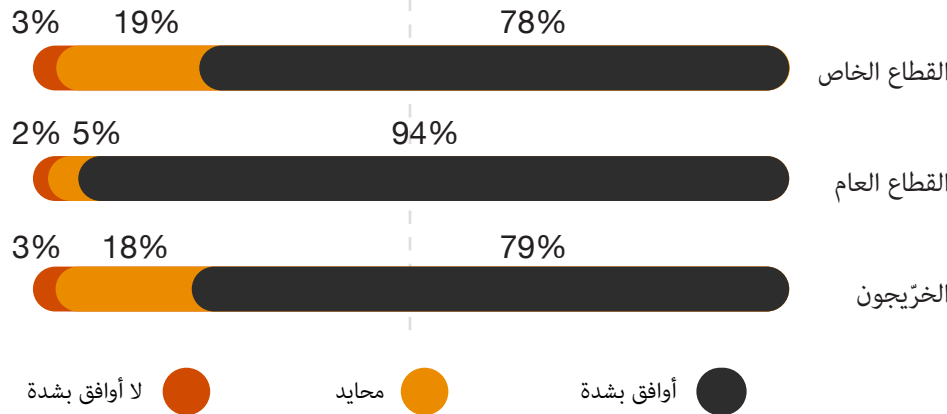


# تصوّرات متناقضة للقطاعين العام والخاص

استعداد الموظفين الإماراتيين في القطاع الخاص الراغبين في الانتقال إلى القطاع العام في دولة الإمارات



المستجيبون الذين يوافقون على رغبتهم في تطوير مهاراتهم في ريادة الأعمال بهدف العمل يوماً ما لحسابهم الخاص أو إنشاء شركاتهم الخاصة



إذا ما نظرنا إلى جميع المشاركين في الاستطلاع - أي الموظفين الإماراتيين في القطاع العام، والمواطنين العاملين في القطاع الخاص، والحرّيجون الذين يوشكون على دخول سوق العمل - يبدو من الواضح أن السمات المتعلقة بالتعويضات، والنمو، والتقدّم المهني، هي من العوامل الأكثر تأثيراً في الخيارات الوظيفية، أي أن هذه هي العوامل "التي يجب توافرها" في القطاع الخاص.

من المهم أن يدرك الراغبون في أن يكونوا أصحاب عمل في القطاع الخاص الصفات والخصائص التي تميّز القطاع العام وتدفع بالإماراتيين إلى الانضمام إليه لبناء مسارههم المهني. ويشكّل المواطنون المتمرسون حالياً الغالبية العظمى من القوى العاملة في دولة الإمارات، ويعملون في القطاع العام بأعداد ضخمة.

أشار معظم المشاركين في استطلاع التوظيف للعام 2023 الذي أجرته شركة بي دبليو سي الشرق الأوسط إلى رضاهم عن تجربتهم وخبرتهم العملية بشكل عام؛ وأعرب أكثر من ثمانية من أصل 10 أشخاص عن رضاهم عن فرص التعلّم والتطوير التي يخوضونها حالياً؛ ويعتقد حوالي ثلثي المشاركين أن أمامهم مساراً واضحاً للتقدّم المهني - بالإضافة إلى توفّر نظام عادل ومنصف لإدارة الأداء. وتعتبر حزم التعويضات وسياسات منح الإجازات (مقارنةً بالقطاع الخاص) الأكثر تنافسية، ومستويات الأمن الوظيفي الأعلى، من المزايا الإضافية التي يتمتّع بها الموظفون الحاليون في القطاع العام.

هناك اختلاف صارخ وواضح في مستويات الرضا، ما يسلب الضوء على تردّد الموظفين الحاليين في الانتقال من العمل في القطاع العام إلى القطاع الخاص، حيث أن 50% من الموظفين الإماراتيين في القطاع الخاص يواجهون صعوبة في تحقيق توازن بين الحياة العملية والخاصة وقد أقرّوا أنهم أقل رضا عن حزم التعويضات والمزايا مقارنةً بالموظفين في القطاع العام. وفي هذا السياق، يعرب العاملون في القطاع الخاص عن عدم رضاهم إلى حدّ كبير عن رواتبهم وحزم المزايا الممنوحة لهم مقارنةً بالعاملين في القطاع العام، حيث يشير استطلاعنا إلى تفاوت في مستويات الرضا في هذا المجال بنسبة 20%. ويؤدّي ذلك إلى تراجع في الرضا الوظيفي العام مقارنةً بنظرائهم في القطاع العام، إلى حدّ يفكر فيه ثلثا الموظفين في القطاع الخاص جدياً في العودة إلى العمل في القطاع العام.

قد لا تحدد السمات الأخرى للوظيفة، مثل العلامة التجارية لأصحاب العمل، والاستقلالية داخل الوظيفة، والثقافة التنظيمية، اختيار صاحب العمل الأولي، لكنها قد تؤثر في فترة بقاء الفرد في وظيفته ضمن الشركة. وكما يتضح من نتائج الاستطلاع الذي أجريناه، يمثل الاحتفاظ بالمواهب الإماراتية التي تم اكتسابها بصعوبة التحدي الأكبر من الناحية الاستراتيجية وعلى المدى الطويل بالنسبة إلى أصحاب العمل في القطاع الخاص.

## برأيكم أيّ من العوامل التالية لديها التأثير الأكبر على خياراتكم الوظيفية؟

### العوامل الثلاثة الأولى بحسب المستجيبين

100%

75%

50%

25%

0%

#### الخريجون

#### القطاع العام

#### القطاع الخاص

النمو الوظيفي

التعويضات

النمو الوظيفي

محتوى العمل

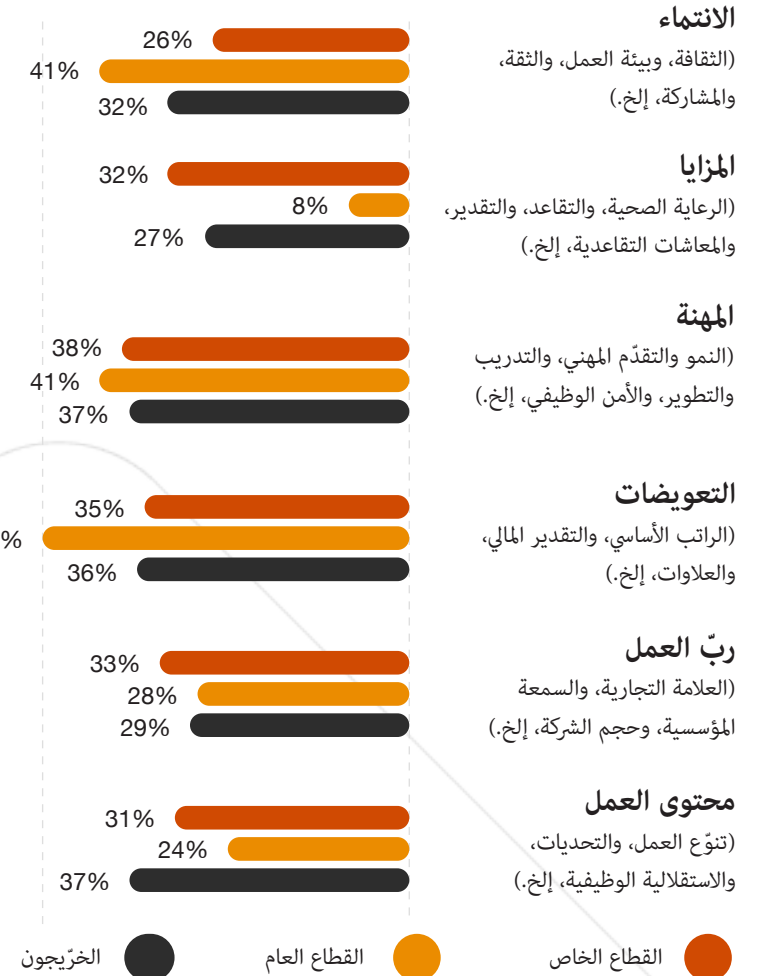
النمو الوظيفي

التعويضات

التعويضات

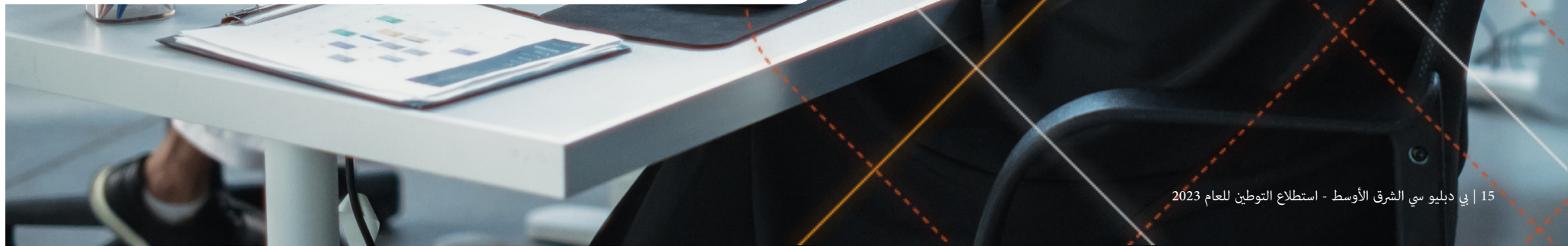
الانتماء

العلامة التجارية لصاحب العمل





هناك حاجة إلى الاستثمار في المهارات المستقبلية  
لإعداد الشباب الإماراتيين لمستقبل العمل،  
وتنمية الجيل التالي من القادة الذين يمكنهم  
قيادة دفعة تحوّل دولة الإمارات نحو الاقتصاد  
الأخضر الرقمي القائم على المعرفة





# على القادة في القطاع الخاص التحرك الآن

في وقت لا تزال فيه الحكومة تقود مساعي التوطين في دولة الإمارات، تقع المسؤولية الآن على كاهل قادة القطاع الخاص لمواجهة التحدي، ما يعني الانتقال من اطلاعهم بدور مساند إلى دور رئيسي في تعزيز التوطين. **لكن السؤال كيف يمكن تحقيق ذلك؟**

نقدّم في ما يلي بعض الاعتبارات لمؤسسات القطاع الخاص التي ترغب، وبصورة استباقية، في زيادة نسبة مشاركة المواطنين، وقابلية توظيفهم، وانضمامهم إلى القوى العاملة على المدى الطويل، استناداً إلى الأبحاث المكثفة لشركة بي دبليو سي، وخبراتها، وتواجدها في مجال التوطين.

## التوصيات الرئيسية - 7 خطوات للمحافظة على المواطنين في القطاع الخاص

- 01** أجندة تحقق هدف التوطين
- 02** وضع إستراتيجيات متعددة لاستقطاب المواهب الوطنية
- 03** وضع مسارات جديدة للتعلّم
- 04** تسريع المسيرة المهنية
- 05** تخصيص برامج مكافآت للمواطنين
- 06** المهارات الملائمة للمستقبل
- 07** نهج التوطين الفعّال والتدخلات القائمة على الأدلة



## أجندة تحقق هدف التوطين:

تضمين مستهدفات وأحكام التوطين في خطط واستراتيجيات المواهب الوطنية

يشمل ذلك تعريف التوطين باعتباره أحد الجوانب الأساسية لاستراتيجية الأفراد التي تنفذها المؤسسات، وترسيخ التوطين كأحد الجوانب المحورية للعلامة التجارية والهوية المؤسسية؛ ما يسلط الضوء على ما يعنيه ذلك بالنسبة إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين (الموظفين، والعملاء، والمستثمرين، والمجتمع ككل).

كما يعني ذلك تحديد متطلبات القدرات المستقبلية والمناصب الهامة، واعتماد إطار مهارات مخصص بحسب القطاع يربط الأدوار القائمة والناشئة، والمتطلبات الخاصة بالقطاع المحدد لتوجيه جهود التوظيف وتنمية المهارات في المستقبل.

أما بالنسبة إلى الجوانب الأخرى فيجب أن تشمل وضع ميزانية للوظائف الخاصة بالتوطين والبرامج المناسبة للعمل والدراسة، والتدريب، وبرامج المنح الدراسية والرعاية؛ إضافة إلى دمج مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة؛ وترسيخ الثقافة التنظيمية الصحيحة، والقيم الأساسية.

## وضع استراتيجيات متعددة لاستقطاب المواهب الوطنية:

الاستفادة من القنوات والمصادر المثلى للاستعانة بالموارد المناسبة، لتحديد، وتقييم، وتوظيف وإلحاق المواطنين عبر القطاعات المختلفة لسوق العمل.

يشمل ذلك إبرام شراكات مع الجامعات للمشاركة في تطوير المناهج الدراسية بما يتواءم مع المهارات المستقبلية ذات الصلة؛ وضمان تقديم عروض عمل للمشاركين ذوي الأداء المتميز عند التخرج؛ وعقد جلسات توعية ومعارض للوظائف في المدارس والجامعات؛ وإطلاق برامج الإعارة وتبادل المواهب للمواطنين العاملين في القطاع العام؛ والاستفادة من منصات مطابقة الوظائف الخاصة بالتوطين لتزويد الباحثين عن عمل بمزيد من الوضوح حول فرص محددة.

## وضع مسارات جديدة للتعلم:

تزويد المواطنين بفرص وبيئة مناسبة للتعلم والتطور من أجل النمو والازدهار.

تتضمن التوصيات في هذا السياق تقديم برامج التعلم مدى الحياة، على سبيل المثال المؤهلات العملية الاحترافية والتدريب في موقع العمل، لمساعدة الفئة الشابة والباحثين عن العمل لتطوير المهارات العملية المطلوبة التي من شأنها تعزيز فرص توظيفهم. ويساعد هذا على استحداث فرص لصقل وإعادة تشكيل المهارات في إطلاق المسارات المهنية المرتبطة بمصادر الطاقة المتجددة أو المحافظة على الموارد.

في الوقت نفسه، من الممكن أن يساعد توفير دعم التطوير الوظيفي للموظفين الحاليين من خلال خدمات الإرشاد، وكذلك برامج تنمية القيادة، والإعارة، والتناوب، في تحسين خبرات وشبكات المنضمين الجدد، وإعدادهم لأدوار قيادية. كما قد تساعد برامج صقل المهارات في تعزيز الموظفين الحاليين إزاء التغيير.

## تسريع المسيرة المهنية:

إعادة تشكيل برامج تقييم الأداء للمواطنين وإدارة مسيرتهم المهنية في المؤسسة.

تشمل الاعتبارات في هذا الإطار التقدم السريع ضمن السلم الوظيفي للموظفين الحاليين، على سبيل المثال مسارات الوصول إلى المناصب القيادية بسرعة؛ واعتماد "الشبكة الوظيفية" لتعزيز المسارات المهنية المرنة؛ والتخطيط للتعاقد الوظيفي على أساس احتياجات المهارات المستقبلية؛ وتجديد إدارة الأداء لاستيعاب قوة عاملة ديناميكية ومتنوعة.

كما ينطوي ذلك على منح الموظفين الفرصة للمشاركة في مشاريع ريادية ضمن الحدود المؤسسية (ما يُعرف بـ"ريادة الأعمال الداخلية"). ومن شأن ريادة الأعمال الداخلية أن تمكن الشركات من استقطاب المواهب المتعلقة بريادة الأعمال عبر تزويدها بالطرق والوسائل المناسبة لتنفيذ مشاريع في مجال الأعمال في ظل الحفاظ على أعلى مستويات الاستقرار الوظيفي والتخفيف من المخاطر المالية.

04



03



02



01



## تخصيص برامج مكافآت للمواطنين:

مكافأة المواطنين لمساهماتهم بشكل منصف وعادل

يمكن أن تشمل الإجراءات في هذا السياق اعتماد نماذج تنافسية للأجور والمزايا، على سبيل المثال برامج منح المكافآت والتقدير للمساعدة في استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم، وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الخاص. وفي الوقت نفسه، من الممكن أن تساعد الاستفادة من تحليل تفضيلات الموظفين في توفير المعطيات اللازمة لتقديم عرض قيم للموظف تمّت مراجعته، ووضع استراتيجيات المكافآت الشخصية، وحزم التعويضات والمزايا المعدّة وفقاً لمتطلبات المواطنين الخاصة، بناءً على تطلعاتهم المهنية الفردية ومراحل حياتهم.

## المهارات الملائمة للمستقبل

تمكين الانتقال الوظيفي بشكل فعّال و مستمر للمواطنين داخل المؤسسة.

يمثّل تضمين مراجعات المواهب على مستوى المؤسسة عنصراً رئيسياً في دورة حياة إدارة المواهب، من أجل فهم الفجوات على مستوى المواهب ومعالجتها بشكل استباقي. وتشمل الخطوات الأخرى الموصى بها تقديم برامج إعادة تشكيل المهارات وتحويل المسار المهني لإفساح المجال أمام مسارات وظيفية أكثر مرونة للموظفين الحاليين بما يتواءم مع احتياجات المهارات المستقبلية والمجالات الناشئة.

## نهج التوطين الفعّال والتدخلات القائمة على الأدلة:

استخدام التقنيات وتحليلات البيانات لتعزيز عملية صنع القرارات.

سيحتاج أصحاب العمل في القطاع الخاص إلى الاستثمار في البنية التحتية التقنية المناسبة لتمكين تزويد جهود التوطين ببيانات حقيقية - ودعم تكامل تحليلات البيانات عبر دورة حياة إدارة المواهب. ويوصى إلى حدّ كبير بتطوير لوحات متابعة تفاعلية لتسهيل تصوّر ومراقبة جهود وأداء التوطين على مستوى المؤسسة.

07



06



05



# الأفكار الختامية

تقف دولة الإمارات العربية المتحدة اليوم أمام مفترق طرق في مجال التوظيف، حيث تعمل العولمة، والتحوّل الرقمي والحضري، والاستدامة على إعادة تشكيل الطلب على العمالة، لا سيما في القطاع الخاص. وقد أدّى ذلك في خلق فرص عمل و وظائف تتطلب مهارات جديدة، في الوقت الذي أصبحت فيه فرص العمل والمهارات الأخرى قديمة وباطلة.

إن كل النقاط التي تطرقنا إليها تخلف آثاراً متزايدة على أجندة التوظيف في دولة الإمارات. فعلى الرغم من أن الحكومة لا تزال تلعب دور فعّال في قيادة وتنفيذ التغييرات المطلوبة، إلا أن الوقت حان كي يتولّى قادة القطاع الخاص زمام الأمور - لا سيما من أجل دعم مواهبهم الخاصة. وتعدّ معالجة مشكلة عدم تطابق المهارات المستمرة نقطة جيدة للبدء في المساعدة على مواءمة عرض المواهب الوطنية مع الفجوات الناشئة في قدرات القطاع الخاص، خاصة في القطاعات المهمة استراتيجياً.

إلى ذلك، يُعتبر فهم الأفكار المسبقة والتفضيلات الخاصة بالموظفين الإماراتيين والاستجابة لها أمراً بالغ الأهمية أيضاً، في حال أراد أصحاب العمل كسر الحواجز التقليدية وتأمين أقوى التعيينات والموظفين على المدى الطويل.

## تواصلوا معنا

### خالد بن بريك

رئيس برنامج التوظيف الإماراتي وشريك في قسم  
الاستشارات، بي دبليو سي الشرق الأوسط

khaled.binbraik@pwc.com



شكر خاص للزملاء الذين شاركوا في البحث : مايانك ساكسينا، وأحمد خيرات، وكارلا طالب.

1. رؤية "نحن الإمارات ٢٠٣١". ٢٠٢٣،  
<https://wetheuae.ae/en>
2. "توظيف المواطنين في القطاع الخاص". البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٢٣،  
<https://u.ae/en/information-and-services/jobs/emiratis-employment-in-private-sector>
3. "سكان دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٢٣ (بيانات حية)". موقع World Population Review.com، ٢٠٢٣،  
<https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/#:~:text=The%20Total%20Expatriation%20of,to%20official%20Dubai%20Government%20website>
4. "نسبة المواطنين العاملين من إجمالي القوى العاملة". وزارة الموارد البشرية والتوطين، ٢٠٢١،  
<https://www.vision2021.ae/en/national-agenda-2021/list/card/share-of-uae-nationals-in-the-workforce>
5. "نسبة التوطين في القطاع الخاص". وزارة الموارد البشرية والتوطين، ٢٠٢١،  
<https://www.vision2021.ae/en/national-agenda-2021/list/card/emiratisation-rate-in-the-private-sector>
6. "ازدياد القوى العاملة في القطاع الخاص في دولة الإمارات بواقع الثلث في ٢٠٢٣ في ظل تبني أصحاب العمل مبادرات توطين الوظائف". صحيفة ذا ناشيونال، ٢٠٢٣،  
<https://www.thenationalnews.com/uae/government/2023/05/22/emirati-private-sector-workforce-rises-by-a-third-in-2023-as-employers-embrace-uae-drive/#:~:text=Close%20to%2068%20of%20Emiratis%20are,joined%20private%20companies%20in%202023>
7. "الأجندة الوطنية للشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة". مجلس الإمارات للشباب، ٢٠٢٢،  
<https://councils.youth.gov.ae/en/download-file/185>

هدفنا في بي دبليو سي هو تعزيز الثقة في المجتمع وحل المشاكل الهامة. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في ١٥٢ بلداً ويعمل لديها ٣٢٨,٠٠٠ موظف ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ ٤٠ عاماً ولديها ٢٤ مكتباً في ١٢ دولة، حيث يعمل بها حوالي (٨٠٠٠) موظف. ([www.pwc.com/me](http://www.pwc.com/me)).

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

© 2023 بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة